

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Perseroan melakukan strategi pertumbuhan yaitu *market development*, *market penetration*, *product development*, dan *diversification*. Perseroan berusaha menyediakan produk utama, terbaik, dan juga berbeda baik pada barang maupun pelayanan yang ditawarkan. Sejak Perseroan menjalankan bisnisnya, Perseroan secara konsisten membuka bioskop baru setiap tahunnya dan melakukan pembukaan bioskop secara agresif pada tahun 2015. Perseroan melengkapi bioskopnya dengan mengembangkan berbagai fitur serta teknologi untuk meningkatkan pelayanan dan mengutamakan pengalaman menonton yang berbeda. Selain itu, Perseroan juga menawarkan berbagai konten serta berbagai promosi untuk menarik pelanggan. Strategi tersebut dilakukan untuk meningkatkan nilai Perseroan guna menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan.

2. Analisis aspek finansial meliputi total aset, pendapatan usaha, arus kas, dan rasio keuangan.
 - a. Total aset Perseroan secara konsisten mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Dari tahun 2013 hingga 2015, total aset tumbuh sebesar 25,75%. Aset lancar Perseroan secara konsisten mengalami penurunan. Penurunan aset lancar dari tahun 2013 hingga 2015 sebesar 65,33% sedangkan aset tidak lancar secara konsisten mengalami peningkatan dari tahun 2013 hingga 2015 sebesar 131,38%. Peningkatan total aset terutama berasal dari aset tidak lancar Perseroan yaitu aset tetap di segmen pengembangan prasarana, perabot dan perlengkapan, serta peralatan studio dan kantor. Penambahan aset tetap selalu dilakukan setiap tahun berkaitan dengan strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh Perseroan.
 - b. Total pendapatan Perseroan secara konsisten mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Dari tahun 2013 hingga 2015, total pendapatan tumbuh sebesar 32,71%. Pertumbuhan terjadi secara konsisten setiap

tahunnya. Pendapatan Perseroan terutama berasal dari segmen bioskop yang terutama terjadi karena meningkatnya jumlah penonton. Perseroan melakukan penambahan jumlah bioskop, jumlah layar, serta kapasitas kursi yang dilakukan dapat menjadi faktor utama terjadinya peningkatan tersebut. Namun apabila diteliti lebih jauh, rata-rata pendapatan yang dapat dihasilkan per kursi dari tahun 2013 hingga 2015 cenderung menurun yaitu sebesar 16,59% sehingga strategi Perseroan dalam melakukan ekspansi belum memberikan dampak yang berarti.

- c. Kas dan setara kas Perseroan secara konsisten mengalami penurunan setiap tahunnya. Dari tahun 2013 hingga 2015, kas dan setara kas mengalami penurunan sebesar 90,9%. Hal tersebut terutama terjadi karena penggunaan kas untuk aktivitas operasi dan investasi yang terus meningkat sementara kas yang diperoleh dari aktivitas pendanaan tidak sebanding dengan penggunaan kas tersebut sehingga kas dan setara kas Perseroan terus mengalami penurunan. Kas perseroan terutama digunakan untuk aktivitas investasi berkaitan dengan strategi pertumbuhan yang dilakukan. Kas Perseroan paling tinggi digunakan untuk aktivitas investasi pada tahun 2015 berkaitan dengan strategi pertumbuhan Perseroan yaitu membuka bioskop secara agresif pada 7 lokasi berbeda.
- d. Rasio utang terhadap total aset berfluktuasi, pada tahun 2014 Perseroan berhasil menurunkan rasio utang dari 95% menjadi 21% namun pada 2015 kembali meningkat menjadi 40%. Hal tersebut terjadi karena Perseroan melakukan pelunasan sebagian utangnya sehingga total aset yang dibiayai utang menurun. Namun, pada tahun 2015 rasio tersebut kembali meningkat karena terjadi peningkatan saldo pada utang jangka pendek. Begitu pula dengan rasio utang terhadap jumlah ekuitas. Rasio tersebut berfluktuasi, rasio utang terhadap jumlah ekuitas mengalami penurunan pada tahun 2014 dari 1947,31% menjadi 26,88% dan kembali meningkat pada tahun 2015 menjadi 65,60%. Penurunan pada tahun 2014 terjadi karena peningkatan yang signifikan pada total ekuitas setelah perusahaan melewati *IPO* sedangkan total liabilitas mengalami penurunan yang signifikan. Sedangkan penurunan pada tahun 2015

terjadi karena liabilitas Perseroan kembali meningkat sedangkan total ekuitas menurun.

- e. Marjin laba kotor Perseroan berfluktuatif dari tahun 2013 hingga 2015, namun perubahan yang dialami tidak signifikan. Penurunan terjadi di tahun 2014 akibat naiknya beban pokok pendapatan, sedangkan peningkatan pada 2015 dikarenakan laba bruto yang meningkat. Marjin laba kotor operasi dan marjin laba bersih selalu mengalami jumlah yang negatif dengan jumlah yang berfluktuatif. Hal tersebut terjadi karena tingginya beban operasional, rugi akibat selisih kurs, beban pajak penghasilan, dan beban lain-lain yang harus ditanggung Perseroan sedangkan penghasilan yang didapat tidak mampu menutupi biaya tersebut.
- f. HAA Perseroan selalu mengalami jumlah yang negatif setiap tahunnya dengan jumlah yang berfluktuatif. Pada tahun 2013 HAA sebesar (1,90)%, tahun 2014 (4,80)%, dan tahun 2015 (4,30)%. Total aset Perseroan selalu meningkat setiap tahunnya sedangkan kerugian yang dialami pun ikut meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Perseroan tidak dapat mengelola total asetnya dengan efektif untuk menghasilkan laba sehingga Perseroan selalu mengalami kerugian pada tahun berjalan.
- g. HAE Perseroan selalu mengalami jumlah yang negative setiap tahunnya dengan jumlah yang berfluktuatif. HAE dengan jumlah negatif tertinggi berada pada tahun 2013 yaitu (39,40)% namun setelah melewati *IPO* Perseroan berhasil mengumpulkan sejumlah ekuitas sehingga HAE Perseroan pada tahun 2014 menjadi (6,20)% namun, HAE Perseroan kembali meningkat menjadi (7,10)% pada tahun 2015. HAE yang negatif menunjukkan bahwa Perseroan tidak dapat mengelola total ekuitasnya dengan efektif untuk menghasilkan laba sehingga Perseroan selalu mengalami kerugian pada tahun berjalan.

Analisis kinerja non-finansial dilakukan dengan melihat aspek sumber daya manusia dan *Top Brand Award*.

- a. Jumlah karyawan Perseroan secara konsisten mengalami pertumbuhan sejak tahun 2013 hingga tahun 2015 sebesar 27,71%. Jika dilihat dari jabatan, proporsi tertinggi berada pada karyawan dengan jabatan non-

staff dan jabatan yang memiliki jumlah pertumbuhan secara signifikan yaitu karyawan dengan jabatan staff dengan pertumbuhan 132,74%. Pertumbuhan karyawan berkaitan dengan strategi yang dilakukan Perseroan yaitu membuka bioskop setiap tahunnya sehingga membutuhkan lebih banyak tenaga kerja. Sedangkan apabila dilihat dari karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan, karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan sekolah lanjutan merupakan proporsi karyawan paling banyak dan pertumbuhan yang paling tinggi yaitu sebesar 76,37% dari tahun 2013 hingga 2015.

- b. Pada tahun 2013, Perseroan belum dapat mengalahkan pesaingnya yaitu Cinema 21 untuk menjadi *Top Brand* pada industri bioskop. Salah satu penyebab terjadinya hal tersebut adalah kekuatan yang dimiliki oleh Cinema 21 sebagai pelopor pemain di industri Bioskop serta sempat memonopoli industri bioskop Indonesia, dan jumlah layar serta persebaran lokasi yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan CGV Blitz membuat Cinema 21 lebih dikenal oleh masyarakat dan dapat meraih pangsa pasar yang lebih luas sehingga Cinema 21 dapat mengungguli CGV Blitz pada 3 variabel yaitu *mind share*, *market share*, dan *commitment share*.
3. Strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan tidak memberikan dampak positif bagi kinerja Perseroan. Jika dilihat dari aspek finansial, pendapatan Perseroan selalu meningkat setiap tahunnya tetapi peningkatan tersebut tidak signifikan. Tidak hanya pendapatan Perseroan yang meningkat, tetapi beban yang harus dibayar oleh Perseroan juga meningkat dari mulai beban operasional, utang jangka panjang, utang jangka pendek, dan beban lainnya. Besarnya beban tersebut tidak mampu ditutupi oleh pendapatan yang diterima oleh Perseroan sehingga Perseroan selalu mengalami kerugian setiap tahunnya. Bahkan, kerugian yang dialami Perseroan semakin besar setiap tahunnya. Strategi pertumbuhan yang dilakukan membuat Perseroan menggunakan dana yang tidak sedikit. Namun, sumber dana yang didapat tidak dapat dikelola secara efektif untuk menghasilkan laba sehingga Perseroan menggunakan dana dari pihak ketiga untuk menunjang kebutuhannya. Dana dari pihak ketiga atau utang tersebut membuat rasio

utang Perseroan tinggi. Sebagian besar aset Perseroan dibiayai oleh utang baik utang jangka panjang maupun utang jangka pendek, sedangkan total ekuitas yang dimiliki pun tidak cukup untuk menutupi utang tersebut. Jika dilihat dari aspek non-finansial, jumlah karyawan mengalami pertumbuhan setiap tahunnya, terutama pada tahun 2015 karena Perseroan membuka bioskop secara agresif pada tahun tersebut. Namun, pendapatan rata-rata per karyawan tidak sejalan dengan pertumbuhan jumlah karyawan tersebut. Pendapatan rata-rata per karyawan per tahun cenderung menurun dari tahun 2013 hingga 2015. Selain itu, Perseroan belum dapat mengalahkan pesaing utamanya yaitu Cinema 21 pada *Top Brand Award* 2013. Jumlah layar serta persebaran lokasi yang jauh lebih banyak membuat Cinema 21 lebih dikenal oleh masyarakat dan dapat meraih pasar yang lebih luas dibandingkan dengan CGV Blitz sehingga Cinema 21 dapat unggul pada tiga variabel yaitu *mind share*, *market share*, dan *commitment share*. Ketidakefektifan strategi pertumbuhan Perseroan dapat terjadi karena beberapa faktor, diantaranya adalah beberapa bioskop Perseroan sedang dalam tahap ekspansi awal sehingga mengharuskan Perseroan mengeluarkan biaya yang begitu besar sedangkan dampak yang dihasilkan belum terasa secara langsung. Faktor lain adalah ketidakmampuan Perseroan untuk menghadapi pesaing utamanya yaitu Cinema 21 serta pesaing lainnya yang bermunculan, upaya Perseroan dalam melakukan aktivitas pemasaran juga belum optimal. Keadaan eksternal yang begitu dinamis dan tidak dapat dikontrol oleh Perseroan seperti kondisi sosial, ekonomi, dan politik Indonesia yang tidak stabil sehingga mempengaruhi jumlah penonton juga dapat menjadi faktor ketidakefektifan strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan. Namun, dengan melakukan ekspansi di area geografis yang berbeda membuat ukuran Perseroan menjadi lebih besar dan pasar yang dapat diraih oleh Perseroan menjadi lebih luas.

5.2. Saran

Setiap tahun, Perseroan fokus terhadap strategi utamanya yaitu ekspansi. Jika dilihat dari kinerja finansial terutama pendapatan, pendapatan Perseroan tidak mampu menutupi beban yang harus ditanggung oleh Perseroan sehingga Perseroan

selalu mengalami kerugian setiap tahunnya. Sedangkan jika dilihat kinerja non-finansial terutama *Top Brand Index* Perseroan yang mencakup 3 variable yaitu *mind share*, *market share*, dan *commitment share*, *Top Brand Index* Perseroan masih sangat rendah. Hal tersebut berarti kekuatan Perseroan di benak pelanggan, tingkat konsumsi pelanggan, serta komitmen pelanggan untuk mengkonsumsi produk yang ditawarkan Perseroan masih rendah.

1. Saran peneliti adalah Perseroan mengoptimalkan strategi *market penetration* seiring berjalannya strategi utama yang dilakukan yaitu ekspansi besar-besaran setiap tahunnya yang mencakup *market development*, *product development*, dan *diversification*. Jika dilihat dari beban periklanan dan beban promosi, total biaya tersebut selalu mengalami penurunan setiap tahunnya. Artinya, upaya Perseroan untuk melakukan kegiatan periklanan dan promosi juga menurun. Strategi *market penetration* dapat dilakukan dengan peningkatan pengeluaran untuk melakukan iklan dan promosi, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Hal tersebut dilakukan karena dapat terjadi kemungkinan tingkat konsumsi pelanggan pada area tertentu masih rendah dan dapat ditingkatkan secara signifikan, atau kapasitas kursi yang dimiliki Perseroan belum terisi secara maksimal.
2. Saran lain yang dapat diberikan adalah meningkatkan pendapatan dari segmen selain bioskop terutama pada segmen makanan dan minuman serta pendapatan lain-lain meliputi penjualan *merchandise dan souvenir*. Pertumbuhan kedua segmen tersebut merupakan pertumbuhan yang meningkat paling tinggi dari tahun 2013 hingga 2015 yaitu sebesar 48,44% untuk makanan dan minuman dan 40,75% untuk pendapatan lain-lain. Dua segmen tersebut berpotensi untuk menjadi kontribusi dalam meningkatkan total pendapatan Perseroan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan (2015, 29 April). "Penghasilan Kelas Menengah Naik = Potensi Pajak?" <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/167-artikel-pajak/21014-penghasilan-kelas-menengah-naik-potensi-pajak>
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). USA: Pretince Hall.
- Beritahegar (2016, 30 Maret). "Hiburan Rakyat yang Tak Terjangkau." <https://beritagar.id/artikel-amp/infografik/index.php/artikel/telatah/hiburan-rakyat-yang-tak-terjangkau>
- David, F. R. (2013). *Strategic Management Concept and Cases, A Competitive Advantage Approach* (14th ed.). Florence, South California, South Carolina: Pearson. Retrieved 2015
- Databoks (2016). "Cinema 21 Kuasai 76 Persen Layar Bioskop Nasional." <http://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/09/25/cinema-21-kuasai-76-persen-layar-bioskop-nasional>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (11th ed.). Canada: Cengage Learning.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. <http://kbbi.web.id/bioskop>
- Kotler, P., Keller. K. L. (2012). *Marketing Management (14th ed)*. USA: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (6th ed.). UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sundjaja, R. S., Barlian, I., & Sundjaja, D. P. (2013). *Manajemen Keuangan 1* (Edisi 8). Bandung: Literata Lintas Media.
- Screen Digest (2010). Riset tahunan Screen Digest
- Statista (2016). "Global box office revenue from 2005 to 2015." <https://www.statista.com/statistics/271856/global-box-office-revenue/>

Undang-undang No. 33 Tahun 2009 tentang Perfilman

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall: PEARSON.